

[コンサルティングサービス] <遠州鉄道様における事例のご紹介>
ユーザー部門のIT推進者を育成する(前編)～スキル標準が使えない!?～

1. IT 推進者の役割

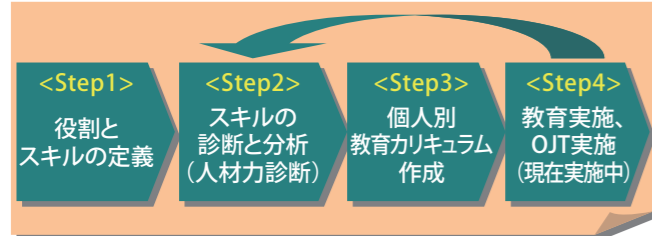
弊社への相談として、SI企業や情報システム部門のエンジニア育成の他に、“職場のIT推進者”の育成が増えています。IT推進者とは、職場でのIT活用の推進を、主務とは別に兼務している人たちで、たとえば以下のような役割を持つ人たちです。

- ・日常業務を効率化するための、IT活用の推進
- ・お客様購入履歴などの、より良い活用方法の検討、企画
- ・職場で利用しているシステムのトラブル一次対応

IT推進者は、クラウドコンピューティング時代における、ユーザー部門主体の業務革新のキーパーソンとしても重要視されており、その育成が課題となっています。

2. IT 推進者の育成ステップ

本稿では、遠州鉄道様におけるIT推進者の取り組みについて紹介いたします。IT推進者の導入期である遠州鉄道様は、遠州鉄道グループ全体でIT推進者をどのように育成していくかが課題でした。この課題に対し、弊社とともに以下のようなステップでアプローチをしました。



3. IT 推進者に ITSS/UISS は適さない??

Step1では、まずIT推進者を設置する目的を再確認/検討、整理しました。以下は目的の抜粋です。

- ・販売機会の増大
- ・コストの削減
- ・サービス品質の向上(CSの向上)

次にSI企業や情報システム部門のエンジニアの育成と同様に、まずはITSS/UISSの適用を試みました。しかし、これがうまくいきませんでした。理由としては、以下のようなことが挙げられます。

- ・ITSS/UISSは立派すぎる
- IT推進者はITの専門家ではなく、業務も兼務である。求められるレベルや業務範囲が大きく異なる。
- ・カスタマイズが膨大⇒適用のメリットが小さい
- 先の理由で、適用するにもカスタマイズが膨大になり、そもそものITSS/UISSのメリットが小さくなる。

検討を重ねた結果、Step1は以下の方針で進めることにしました。

- ・定義は身近な内容で“コンパクト”に。
- ・“具体的”な行動がイメージできる。
- ・IT推進者に「また厄介なのが降ってきた」と思わせない。

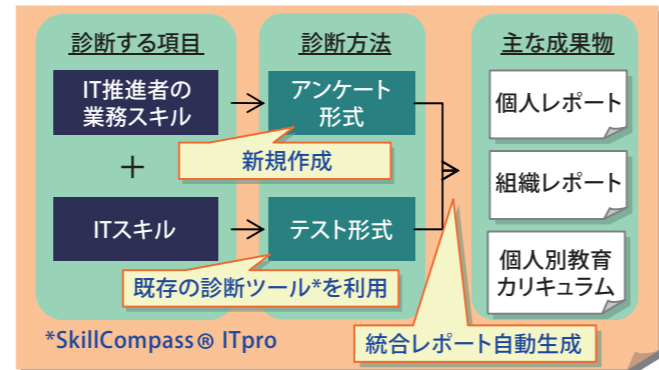
具体的な進め方としては、まずITSS/UISSからではなく、現状の業務および業務上の課題をヒアリングしました。その内容と、IT推進者設置の目的から、IT推進者に期待する役割を明確にし、さらに必要なスキルとそのレベルを定め、先の方針に従ってまとめました。以下、役割定義の大枠のみの抜粋版です。

役割	
lev.1	lev.2
1	(A) ITを活用したマーケティング(データ活用、Webチャネル活用など)やCS向上施策の企画立案
	(B) ITを活用した事業戦略に基づく業務改善の企画立案
2	(C) システム導入における企画立案
	(D) システム導入におけるシステム会社との調整
	(E) システム導入におけるユーザーサポートや効果検証
3	(F) 日常業務の改善、効率化、自動化
	(G) システム関連のトラブル対応
	(H) 情報セキュリティ/個人情報保護の維持管理
	(I) ホームページの運営
	(J) 情報資産の維持管理
	(K) ITの人材育成

実際には、(A)～(K)の役割をさらに具体的な内容でlev.3に展開し、必要スキルをひも付けています。なお、lev.3は全25項目で、これが先の方針に従った“コンパクト”と“具体的”を両立した結果でした。

4. スキルがオリジナル定義の場合の診断

Step2、3は、役割やスキルがITSS/UISSに準じている場合は、弊社のスキル診断ツールでさまざまな角度から診断、分析でき、教育カリキュラムも作成できます。しかし役割やスキルがオリジナル定義の場合は、世の中に適切な診断ツールはなく、新たに整備する必要があります。本件では、以下のような仕組みを整備しました。



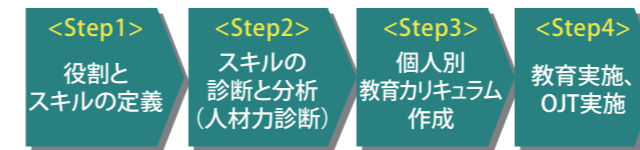
次回は、診断分析の結果から見てきたこと、そしてその後のお客様の取り組みについて紹介いたします。

遠州鉄道様
地域貢献を最大の使命とする遠州鉄道様は、静岡県西部地域を中心に運輸事業を基盤に不動産事業・保険代理事業を展開する企業です。また、遠州鉄道グループ様としても多角経営を進めておられ、現在では、遠鉄百貨店・遠鉄ストア等のサービス業を中心に全17社を展開する企業集団です。

(コンサルタント 加登 好美、福田 秀明)

[コンサルティングサービス] <遠州鉄道様における事例のご紹介>
ユーザー部門のIT推進者を育成する(後編)

前号(人材育成最前線第11号)では、遠州鉄道様におけるIT推進者育成の前編として、Step1、Step2について紹介しました。後編では、Step2実施後に診断結果から見てきたこと、そして、育成ステップ整備後のお客様の取り組みについてご紹介いたします。



1. 診断結果から見てきたこと

通常、スキル診断と分析では、個人単位と組織単位の両方で「弱み/強みとなるスキル」を明らかにします。

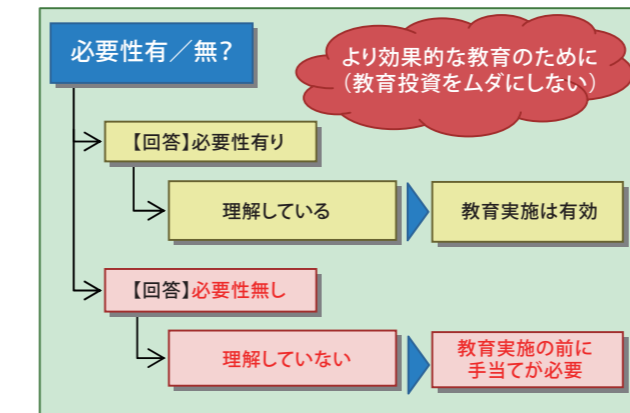
遠州鉄道様では、上記に加え、会社が期待する役割をトップダウンで整理した「IT推進者の役割定義※」を現場が理解し、合意しているかを確認するため、アンケートに『各役割とスキルの必要性有無』の項目を盛り込み調査を行いました。

※詳細は人材育成最前線第11号6ページを参照

これは、今回のIT推進者育成の取り組みが初期段階ということもあり、各IT推進者に役割がきちんと理解されていない可能性があったためです。

「理解されていない」「必要性も感じない」役割に対し、教育を実施しても期待した効果を得ることはできません。導入初期段階の取り組みでは、確実な教育効果を得るために、各役割やスキルの必要性について、現場の理解と合意を得ることが重要です。

今回調査した『各役割とスキルの必要性有無』のアンケートと教育実施の考え方は以下のとおりです。



調査の結果、『教育実施を推進して問題ない領域』と『教育実施前に手当てが必要な領域』を把握することができました。また、「必要性有り」の割合が多かった項目は、従来、社内で経営陣が強く発信している方針と関連深い項目ということも分かりました。調査後、必要性の高かった項目については、遠鉄グループ一括で集合教育を実施しました。

「必要性無し」の割合が多かった項目については、教育実施前の手当てとして、説明会を実施するなど、IT推進者の理解や納得感を高めるための活動を推進しました。

2. お客様の取り組み(社内認定制度の導入)

IT推進者育成の育成ステップを整備・実施した後、社内でのどのような取り組みを実施されているのか、IT推進者育成を担当している石田氏、宮前氏にお伺いしました。



人事部 人事課 課長代理 石田 博久氏

『遠鉄グループとしてIT推進者育成の取り組みを実施することになった背景として、「職場のIT推進はITに詳しい人をお願いしており、特定の人に負荷が集中している」「IT推進者の努力が認められる機会が少ない」「いつまでたってもIT推進者の業務を引き継ぐ後任の目処が立たない」という課題がありました。』

この課題を組織としてなんとかしなければ・・・ということで取り組みを始め、今回の育成ステップを整備しました。整備後は、さらなる遠鉄グループのIT力強化を目指し、社内認定制度を導入しました。

社内認定制度では、遠鉄グループにおいて、ITを推進する中心的な役割を担うITリーダーに「ITエキスパート」、ITリーダーをフォローし、次世代のIT推進役を担うIT担当者に「ITアドバイザー」の資格を認定しました。私も認定に必要な教育を受け、そして資格を取得し「ITエキスパート」に認定されています(笑)。(石田氏)』



経営企画部 IT戦略課 宮前 誠氏

『認定制度を導入したことにより、社内の認知度も向上しました。ITリーダーはより一層IT活用の重要性を理解し、自発的にITスキルの向上やIT導入の検討を進めているように感じます。今後は、特定の人に集中していた負荷が分散され、IT推進者の後進育成がより一層進むことを期待しています。(宮前氏)』

今回はユーザー部門の人材育成事例についてご紹介しました。コンサル部ではさまざまな人材育成についてご相談を承ります。お気軽にお問い合わせください。

(コンサルタント 加登 好美、福田 秀明)